

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktifitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen.

Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana

keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya :

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Bangun (2012:7) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Griffin dalam Huriyati (2013:7) mengemukakan bahwa:

“manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Snell diterjemahkan oleh Ratno dan Willy (2014:15) adalah :

“Manajemen adalah proses kerja dengan menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Efektif berarti dapat mencapai tujuan organisasi. Efisien berarti mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang minimal yaitu menggunakan kemungkinan waktu, material, uang dan orang”.

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya. Didalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengendalian atau pengawasan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip dari Manulang (2012:5) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas.

2. Penataan (*organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.

3. Kepemimpinan (*leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*controlling*)

Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal didalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama .

Menurut Bangun (2012 : 6) menyatakan :

“manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisaian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan

terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan (2012) berpendapat bahwa :

“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015:13) menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, meletih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut (Hasibuan, 2014:21) meliputi sebagai berikut:

1. Perencanaan (*human resources planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010:30) adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran:

1. Sasaran Manajemen Sumber daya manusia

a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Simamora dalam Trikardilla (2016) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan. Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan

cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan, metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Menurut Agung dalam Beta (2015), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. Menurut Robbins dalam Molan (2010), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik.

2.1.3.2 Rancangan Pekerjaan (*Job Design*)

Job design merupakan suatu perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari suatu paket pekerjaan.

1. *Job Specialization*

Meliputi pekerjaan-pekerjaan kedalam bagian yang lebih kecil, penempatan ahli untuk mengerjakan bagian masing-masing. Keterampilan lebih dan pembelajaran yang lebih cepat. Lebih sedikit waktu yang hilang.

2. *Job Expansion*

Proses dalam menambah keanekaragaman pekerjaan, bertujuan untuk mengurangi kebosanan. Menggunakan metode: *Job Enlargemen*, peningkatan jumlah tugas dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang sama disebut juga beban kerja horizontal. *Job Enrichment*, peningkatan tanggung jawab pekerja dan dalam mengendalikan pekerjaannya disebut juga beban kerja vertikal. Cara-caranya membiarkan pekerja untuk merencanakan jadwal kerja mereka sendiri, menentukan bagaimana kerja harus dilakukan, untuk mengkoreksi pekerjaan mereka sendiri, untuk belajar keterampilan-keterampilan yang baru. *Job Rotation, Empowerment*.

3. Komponen Psikologi

Individu mempunyai nilai, sikap dan emosi yang mempengaruhi hasil suatu pekerjaan, tindakan efektif pekerja datang kebanyakan dari dalam diri individu.

4. *Self Directed Teams*

Kelompok yang memberikan kuasa kepada individu untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Alasan terciptanya keefektifan: adanya pemberian kuasa kepada pegawai, adanya karakteristik inti pekerjaan, memenuhi kebutuhan psikologi.

5. Kontinum rancangan kerja

Peningkatan kepercayaan pada kontribusi pegawai dan peningkatan penerimaan tanggung jawab oleh pegawai. Hubungan antara *Job Analysis* dengan *Job Design*. Menurut Suryanto (2010).

2.1.3.3 Dimensi Dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik.

Dimensi inti pekerjaan menurut Robbins dan Judge (2010:46) :

1. Ragam keahlian (*skill variety*)

Perluasan dari pekerjaan yang membutuhkan beberapa aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian tugas yang sukses menandakan ragam keahlian (*skill variety*)-nya. Sebagai contoh, jenis kemampuan yang rendah ada ketika tenaga kerja lini perakitan melakukan dua tugas yang sama secara berulang. Makin banyak kemampuan yang diperlukan, makin berarti pekerjaan tersebut. Keanakeragaman kemampuan dapat ditingkatkan dalam beberapa cara. Rotasi pekerjaan dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan rutin dengan cakupan yang kecil dengan cara menukar orang dari pekerjaan ke pekerjaan. Perluasan pekerjaan juga demikian.

2. Identitas Tugas (*task identity*)

Identitas tugas (*task identity*) adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Sebagai contoh, satu perusahaan mengubah proses layanan pelanggannya sedemikian hingga saat pelanggannya menelepon dengan mengadukan suatu masalah, seorang tenaga kerja pelayanan pelanggan, menangani banyak atau semua segi dari masalah pemeliharaan sampai pada perbaikan. Sebagai hasilnya, lebih dari 40% masalah pelanggan diselesaikan oleh satu orang sementara pelanggan belum

memutuskan pembicaraan di ujung telepon. Sebelumnya, kurang dari 1% masalah pelanggan diselesaikan dengan segera karena perwakilan layanan pelanggan harus menyelesaikan pekerjaan dan memberikannya ke bagian operasi, yang kemudian akan diikuti langkahlangkah yang terpisah menggunakan orang yang berbeda untuk menyelesaikan masalah. Dalam sistem yang sekarang, *Customer Care Advocate* dapat mengidentifikasi lebih dekat dengan menyelesaikan masalah pelanggan.

3. Signifikansi Tugas (*task significance*)

Tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

4. Otonomi

Tingkat atau keadaan dimana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai autonomy mendorong karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Umpan balik (*feedback*)

Informasi yang diterima tenaga kerja mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka lakukan. Keuntungannya adalah umpan balik dapat menolong tenaga kerja untuk mengetahui efektivitas kinerja dan sumbangannya terhadap tingkat pengetahuannya akan pekerjaan. Pada suatu perusahaan, laporan umpan balik dari pelanggan yang mempunyai masalah akan

menghubungi perusahaan langsung pada tenaga kerja yang menangani keluhan pelanggan, bukan kepada manajer departemen.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang membuat karyawan bekerja secara nyaman dan menyenangkan dalam bekerja. Komitmen organisasi adalah sebuah perilaku yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi mereka dan juga merupakan proses berkesinambungan dimana para karyawan tersebut menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut adalah definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli :

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah :

“Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Robbins dan Judge (2013:75) terjemahan oleh Ratna Saraswati & Febriella Sirait mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memilih organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Moorhead dan Griffin (2013:73) terjemahan oleh Diana mengatakan bahwa :

“Komitmen organisasi (organizational commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang individu memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Dari definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.1.4.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van dan Graham (2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berdasarkan pendekatan multidimensional:

1. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. *Situational Factors*

- a. *Workpace values*, Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat.
- b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan.
- c. *Job characteristics* Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sebuah karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu tersebut terhadap tanggung jawabnya.
- d. *Organizational Support* Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk

memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi.

b. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusnya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi.

2.1.4.2 Dimensi Dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur komitmen organisasi . Berikut adalah dimensi-dimensi dari komitmen organisasi dari penelitian terdahulu.

Pada jurnal penelitian Windy dan Gunasti (2012), ada tiga komponen utama dalam penelitiannya, yang dinyatakan oleh Arfan (2010:55) yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective Commitment*)

Dimana karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karenan adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*countinuanance commitment*)

Karyawan tetap bertahan karena membutuhkan gaji dan juga keuntungan-keuntungan lain.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang timbul karena dari nilai-nilai karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2015), yang diterjemahkan oleh Ratna & Febriella Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu:

perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) :

Yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) :

yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti, mau bekerja sama,

tolong menolong, memberi saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedurprosedur di tempat kerja. Perilaku-perilkau ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014: 5).

Organ (dalam Titisari, 2014:5) mendefinisikan “*Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”.

Definisi yang sedikit berbeda ditawarkan oleh Organ (dalam Titisari (2014: 6) “*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan”. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapatkan penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Titisari (2014: 10) *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
3. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan memperthanakan karyawan terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

8. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.5.2 Indikator dan Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari (2014: 7) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

1. Altruism

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. Conscientiousness

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. Sportmanship

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam Sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-faktor internal pembentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan maka sangat penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Titisari, 2014: 15).

Menurut Titisari (2014: 15) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi, kepribadian, loyalitas, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai karakteristik pekerjaan yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
1	<i>Relationships between Organizational Commitment, Core Job Characteristics, and Organizational Citizenship Behaviors in United States Air Force Organizations</i> Dawn L. Banks, BS (2006).	Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik. Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i>	Metode deskriptif dan verifikatif. Alat analisis: Analisis jalur Sampel: 64 Responden	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hubungan karakteristik pekerjaan dan ocb akan dimediasi oleh komitmen organisasi
2	Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Studi pada karyawan Departemen Pabrikasi PT.Alim Surya Steel Sidoarjo) Ivan (2011)	Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik. Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i> Kepuasan kerja: Pekerjaan, Gaji/Upah, Promosi, Atasan, Rekan kerja	Metode deskriptif dan verifikatif. Alat analisis: Analisis jalur Sampel: 90 Responden	Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara langsung. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB dan karakteristik pekerjaan secara langsung. Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB secara langsung

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
3	<p><i>The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>CC Chen, SF Chiu (2009)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>Keterlibatan pekerjaan: Identifikasi psikologis dengan pekerjaan, Pentingnya kinerja untuk harga diri</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Analisis jalur</p>	<p>Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap keterlibatan pekerjaan. Keterlibatan pekerjaan berpengaruh positif terhadap OCB. Hubungan karakteristik pekerjaan dan ocb akan dimediasi oleh keterlibatan pekerjaan</p>
4	<p>Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (studi pada karyawan bank indonesia kantor perwakilan purwokerto)</p> <p>Gita Setya Rini (2014)</p>	<p>Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 44 Responden</p>	<p>Variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Hasil koefisiendeterminasi menunjukkan nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,563. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa kontribusi komitmen organisasional dalam mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebesar 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
5	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah Indi Djastuti (2011)	Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik. Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif	Metode deskriptif dan verifikatif. Alat analisis: Regresi linier berganda Sampel: 283 Responden	Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi
6	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) PT Daya Pratama Lestari Bandung Albert Kurniawan (2015)	Komitmen organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	Metode deskriptif dan verifikatif. Alat analisis: Regresi linier berganda Sampel: 54 Responden	Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Tidak terdapat pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
7	<p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Dengan Mediator Nilai-nilai Kualitas Kehidupan Kerja</p> <p>Fitria Rahmi, Bagus Riyono (2016)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p> <p>KKK: Lingkungan kerja, Jenis lingkungan kerja, Lingkungan kerja fisik, Lingkungan kerja Nonfisik</p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Analisis jalur</p> <p>Sampel: 65 Responden</p>	<p>Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap nilai-nilai kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi</p>
8	<p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pada Karyawan BRI Kediri</p> <p>Restin Meilina (2016)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p> <p>Kepuasan kerja: Pekerjaan, Gaji/Upah, Promosi, Atasan, Rekan kerja</p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Analisa Jalur</p> <p>Sampel: 103 Responden</p>	<p>Ada pengaruh langsung dan signifikan dari: 1. karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, 2. karakteristik pekerjaan terhadap OCB, dan 3. kepuasan kerja terhadap OCB. Ada pengaruh tidak langsung dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan dan terakhir, tidak ada pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi.</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
9	<p><i>Impact Of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior The Largest Telecommunication Company Of Pakistan</i></p> <p>Sonia Mushtaq (2013)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 55 Responden</p>	<p>Ada hubungan positif variasi dan signifikansi pekerjaan di OCB, identitas pekerjaan tidak menunjukkan hubungan apa pun dengan OCB. Semakin besar variasi dalam pekerjaan akan lebih banyak peluang seorang karyawan untuk tampilan OCB. Penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pekerjaan otonomi dan identitas kerja</p>
10	<p><i>The Impact of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior Human Resources Department, Higher Institute of Business Administration, Syria</i></p> <p>Majd Azar (2018)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>OCB: <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 158 Responden</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak positif yang signifikan dari karakteristik pekerjaan dimensi (otonomi, umpan balik, signifikansi pekerjaan, dan variasi keterampilan) pada OCB, sementara tidak ada yang signifikan dampak dimensi karakteristik pekerjaan (identitas kerja) pada OCB</p>

No	Judul penelitian, Peneliti, dan Tahun peneliti	Dimensi	Metode	Hasil Penelitian
11	<p>Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Coca Cola Bottling Surabaya</p> <p>Paulus V Yayavea (2015)</p>	<p>Karakteristik pekerjaan: Ragam keahlian, Identitas tugas, Signifikansi tugas, Otonomi, Umpan Balik.</p> <p>Komitmen Organisasi: Afektif, Berkelanjutan, Normatif</p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif.</p> <p>Alat analisis: Regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 115 Responden</p>	<p>Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi</p>

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, penelitian ini menggunakan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan dengan penelitian terdahulu di atas adalah yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang diperantarai variabel intervening. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas karakteristik pekerjaan terhadap variabel terikat *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif, dan dengan metode analisis jalur serta tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian tentang *organizational citizenship behavior* sudah banyak dilakukan sebelumnya, pada penelitian ini *organizational citizenship behavior* dihubungkan dengan karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi. Pada penelitian ini karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan komitmen organisasi, komitmen organisasi dengan OCB, karakteristik dengan OCB dan karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi dengan OCB. Oleh karena itu kerangka pemikiran akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti.

2.3.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi jika dirancang dengan pendekatan motivasional dengan memadukan lima dimensi karakteristik pekerjaan yang nantinya akan menimbulkan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk tetap menjadi bagian di perusahaan. Mereka juga terdorong untuk berusaha dengan semangat dan usaha yang tinggi demi kepentingan perusahaan yang diwujudkan dengan kesediaan bekerja lembur, tidak ingin pindah keperusahaan lain, membanggakan perusahaan, mentaati peraturan perusahaan meskipun tanpa pengawasan, mentaati perintah, memberikan perbaikan. Dengan kata lain akibat yang ditimbulkan dari rancangan pekerjaan yang dilakukan dengan pendekatan motivasional tersebut telah meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Indi (2011) melakukan penelitian di sebuah perusahaan jasa konstruksi yang berada di daerah Jawa Tengah dengan objeknya adalah karyawan. Dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi yang dihubungkan dengan karakteristik

pekerjaan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi. Bisa dilihat dari hasil penelitiannya terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi dengan dukungan karakteristik pekerjaan yang baik pada akhirnya akan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi besar terhadap komitmen organisasi. Sehingga perusahaan hendaknya dalam merancang pekerjaan karyawan lebih memperhatikan dimensi-dimensi lain yang lebih seimbang. Hal tersebut lebih memberikan kesempatan dan kebebasan yang lebih luas pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Perusahaan tidak perlu menciptakan banyak peraturan dalam membuat rancangan pekerjaan.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan yang ingin terus terikat di perusahaan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, menghindari konflik interpersonal dengan rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran ditempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan sumbang saran untuk memperbaiki kinerja organisasi. Karyawan yang merasa wajib terikat pada perusahaan cenderung akan terlibat dalam kegiatan-kegiatan perusahaan dan peduli terhadap kelangsungan perusahaan. Meyer dan Allen dalam Syahid (2016) mengatakan perasaan wajib yang dirasakan karyawan akan memotivasi mereka

untuk berperilaku baik dan melakukan hal-hal yang benar untuk organisasi atau perusahaan.

Albert (2015) melakukan penelitian di PT. Daya Pratama Lestari Bandung. Dalam penelitiannya yang menghubungkan antara *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi di perusahaan tersebut bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Dapat dilihat dari hasil penelitiannya terdapat pengaruh komitmen organisasi secara simultan terhadap OCB, tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap OCB, terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap OCB, dan tidak terdapat pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap OCB.

2.3.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Sonia (2013) melakukan penelitian di perusahaan telekomunikasi terbesar di Pakistan. Penelitian yang dilakukan Sonia dengan menghubungkan antara *organizational citizenship behavior* dengan karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan *organizational citizenship behavior*. Bisa dilihat dari hasil penelitiannya dengan objek penelitiannya adalah karyawan perusahaan tersebut. Menyatakan bahwa ada hubungan positif variasi dan signifikansi pekerjaan di OCB, identitas pekerjaan tidak menunjukkan hubungan apa pun dengan OCB. Semakin besar variasi dalam pekerjaan akan lebih banyak peluang seorang karyawan untuk tampilkan OCB. Penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pekerjaan otonomi dan identitas kerja.

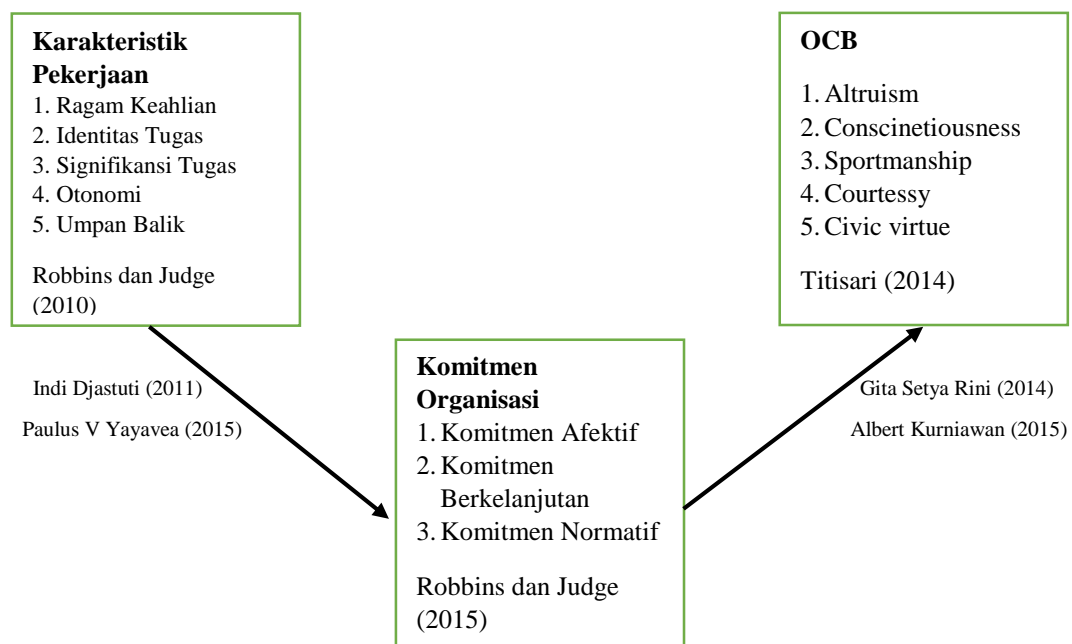
Majd (2018) melakukan penelitian di institut administrasi bisnis yang ada di Suriah. Penelitian yang dilakukan Majd menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan karyawan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di perusahaan tersebut. Bisa dilihat hasil penelitiannya yang berjudul *The Impact of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior Human Resources Department, Higher Institute of Business Administration, Syria*. Menyatakan penelitiannya bahwa ada dampak positif yang signifikan dari karakteristik pekerjaan dimensi (otonomi, umpan balik, signifikansi pekerjaan, dan variasi keterampilan) pada *organizational citizenship behavior*, sementara tidak ada yang signifikan dampak dimensi karakteristik pekerjaan (identitas kerja) pada *organizational citizenship behavior*.

2.3.4 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Dawn (2006) melakukan penelitiannya di sebuah organisasi angkatan udara yang ada di Amerika Serikat. Dalam penelitian tersebut Dawn menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan karyawan yang ada di organisasi tersebut berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai perantaranya. Bisa dilihat dari hasil penelitiannya yang berjudul *Relationships between Organizational Commitment, Core Job Characteristics, and Organizational Citizenship Behaviors in United States Air Force Organizations*. Menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational*

citizenship behavior. Hubungan karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* akan dimediasi oleh komitmen organisasi, sehingga peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan dampak meningkat antara karakteristik pekerjaan dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menemukan bahwa ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan dan ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pada uraian di atas menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini. Sehingga secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi
2. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap OCB
3. Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening